

FOURNET M. (1998). La formation et l'emploi : nouveaux défis, pour quels changements ? *Actualité de la formation permanente*, n°154, 8-13, Paris, Centre-Inffo.

## **FORMATION-EMPLOI : NOUVEAUX DÉFIS CERTES... MAIS POUR QUELS CHANGEMENTS ?**

**par Michel FOURNET** <sup>1</sup>

**Mots-clés** : formation continue, théorie économique, flexibilité, potentiel individuel, potentiel collectif, nouvelles technologies de formation

**Résumé** : L'article montre que les dirigeants de PME-PMI se représentent les actions de formation continue dans un cadre fortement marqué par la théorie économique néo classique de l'offre et de la demande. L'innovation rendue possible par les NTIC en matière de formation continue doit davantage prendre en compte les potentiels individuels, mais aussi collectifs.

L'analyse de la relation entre formation et emploi, si étonnamment qualifiée d'"introuvable" depuis longtemps (TANGUY, 1986), est pourtant toujours abordée sous l'angle économique. Une telle approche, réductrice comme toute représentation formelle du réel, fait appel à des théories et pratiques dotées d'une puissance explicative et d'une force de persuasion suffisante pour influencer de manière plus ou moins formalisée les modes de pensée et d'action d'une grande majorité de décideurs, d'employeurs, de commentateurs, voire de demandeurs d'emploi. L'essai de Viviane FORRESTER sur *"L'horreur économique"* (1996) est paradoxalement significatif à cet égard, qui s'appuie tout en la dénonçant sur cette vision du monde qui domine d'autres démarches de construction de la réalité que l'on qualifie le plus souvent de qualitatives, d'humanistes ou de sociales.

Avant d'aborder la question de nouveaux défis ou de nouvelles solutions mises en œuvre en formation, il convient de rappeler sommairement la diversité des théories économiques qui servent de référence le plus souvent de façon implicite. Elles ne constituent pas de simples constructions intellectuelles faciles à récuser mais induisent et nourrissent nombre de représentations, sous-tendent nombre de pratiques d'acteurs, de chefs d'entreprise notamment, qui se disent avant tout *"soumis à la loi du marché et à la concurrence économique"*.

---

<sup>1</sup> Michel FOURNET est Maître de Conférences en Sciences de l'Education et Directeur du Service de la Formation Continue de l'Université de Toulouse-Le Mirail.

Une enquête<sup>2</sup> réalisée auprès de 205 dirigeants de PME-PMI de la région Midi-Pyrénées nous apporte quelques éléments de validation empirique : plus ou moins consciemment utilisés, ces "*langages formalisés organisateurs, à prétention universelle et de tendance hégémonique*" (BAROUCH, 1989 : 66) structurent fortement les discours, orientent les décisions et guident les actions des chefs d'entreprise lorsqu'il s'agit d'évaluer l'employabilité de demandeurs d'emploi ou la professionnalisation par la formation continue des salariés.

Ces décideurs gestionnaires de main-d'œuvre ont à faire face au moins à quatre défis : comprendre ce qui lie aujourd'hui formation et emploi, se méfier du discours économique qui domine et des solutions clé en main qui l'accompagnent, modifier des habitudes prises en matière de formation continue et s'engager pour cela dans des formes d'action innovantes.

---

<sup>2</sup> M. FOURNET, V. BEDIN, 1996. Entreprises, emploi et formation continue : quelles perspectives dans le Tarn ? Rapport d'étude réalisé à la demande du Syndicat Mixte de Développement de l'Enseignement Supérieur Albi-Tarn. Toulouse, Service de la Formation Continue de l'Université de Toulouse-Le Mirail, 197 p.

## **PREMIER DÉFI : SE FORGER UN MODÈLE DU FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL POUR RECONNAÎTRE LE RÔLE DE LA FORMATION**

Au risque de beaucoup simplifier, l'analyse de la relation formation-emploi à l'aune des théories économiques du marché du travail balance entre la recherche d'une théorie macro-économique de référence capable d'intégrer ou du moins de s'accommoder d'un cadre complémentaire d'analyse micro-économique compatible d'une part et la recherche d'éléments sinon de théories cohérentes au niveau micro-économiques qui puissent s'articuler dans un plus vaste ensemble constituant un cadre d'interprétation macro-économique d'autre part.

Dans la première optique, la plupart des travaux reposent sur les modèles néoclassiques de l'équilibre offre-demande et postulent la rationalité d'individus qui cherchent le plus d'avantages possibles, disposent d'une information parfaite et ont une totale mobilité. En contrepoint, les modèles hétérodoxes n'accordent pas un rôle central au postulat de rationalité individuelle et prennent en compte le contexte institutionnel dans lequel s'inscrivent les relations de travail qui constituent alors des objets privilégiés d'analyse. Dans l'un et l'autre cas, la formation n'a pas le même statut, ne joue pas le même rôle, si tant est qu'elle conserve une quelconque utilité dans certaines visions.

**Avec la prévalence néoclassique de l'offre**, l'analyse macro-économique standard reste l'unique référence (PAUL, 1989) qui justifie le recours au concept de capital humain au niveau micro-économique des comportements individuels. Selon **la théorie du capital humain**<sup>3</sup> les différences de gains entre les individus sont attribuées, outre les inégalités de qualités naturelles, à des différences du niveau d'éducation et à la causalité postulée entre éducation et productivité. Les individus se livrent tous à un calcul coût-bénéfice, mettant en balance le coût d'un supplément de formation et l'accroissement de revenu qu'il peuvent espérer en tirer, sans contraintes d'aptitudes ; les employeurs sont prêts, quant à eux, à rémunérer l'acquisition de capital humain supplémentaire jusqu'à l'accroissement de production qu'elle est supposée entraîner<sup>4</sup>. C'est en cela que la théorie du capital humain peut se lire comme une théorie de la formation et fournir un cadre explicatif au niveau micro-économique.

Mais, hormis la prise en compte du temps qui se dégage des approches néoclassiques récentes du marché du travail<sup>5</sup>, la stratégie individuelle et sa rationalité restent le pivot central, qu'il s'agisse de maximiser l'investissement en capital humain, de rendre optimale une recherche d'emploi ou des procédures d'embauche.

En avançant que ce sont les emplois eux-mêmes et non les caractéristiques individuelles des travailleurs qui déterminent l'accès, le maintien ou l'évolution dans l'emploi, **l'approche des institutionnalistes** développe une conception segmentée du marché du travail (marché interne et dualisme). Le concept de marché

---

<sup>3</sup> Les américains SCHULTZ, DENISON et BECKER en sont les pères fondateurs au début des années soixante.

<sup>4</sup> Dans cette logique purement marchande, le salarié dont la formation est financée par son entreprise devrait voir son salaire diminué du coût de la formation mais, en contrepartie, les avantages de son acquisition devraient être systématiquement pris en compte après toute formation.

<sup>5</sup> A. PERROT 1992. Les nouvelles théories du marché du travail. Paris, La Découverte.

interne<sup>6</sup> pose que les marchés du travail sont de deux types : structuré et non structuré. *"Au sein du marché non structuré, il n'y a aucun lien entre le travailleur et l'employeur hormis le salaire ; l'exemple fourni est celui du travail agricole saisonnier. Le marché devient structuré quand un traitement différent est accordé à ceux qui sont "dedans" (insiders) et à ceux qui sont "dehors" (outsiders)." Il faut donc distinguer le marché externe et le marché interne structuré par une mise en relation codifiée des emplois que les individus pourront occuper successivement au sein de l'entreprise en fonction de critères pouvant mêler ancienneté, aptitude. Forme minimale de segmentation, le dualisme pose quant à lui que le marché du travail est divisé en un marché primaire et un marché secondaire. "Le marché primaire possède les caractéristiques de hauts salaires, bonnes conditions de travail, stabilité de l'emploi, chances de promotion, équité, existence de règles administratives du travail écrites. A l'inverse, les emplois du marché secondaire sont peu payés, offrent des conditions de travail médiocres, un taux de rotation élevé, peu de chances de promotion et une supervision capricieuse et arbitraire."* (DOERINGER, PIORE, 1971). Des distinctions sont opérées entre les travailleurs des deux marchés, en parallèle de celles qui existent entre les emplois. La genèse du dualisme s'inscrit selon les auteurs dans les impératifs de la technologie qui façonnent les emplois et ces derniers déterminent les caractéristiques des individus qui vont les occuper. Les employeurs hésitant à investir dans les secteurs où la demande est incertaine, on aboutit à *"une économie centripète, avec des entreprises oligopolistiques qui contrôlent la portion stable de la demande et des petites entreprises périphériques sous-traitantes qui vont satisfaire la composante instable"* (id.).

**En rupture, la théorie de la régulation** a fait *"de la croissance et des crises, de leur variabilité dans le temps et dans l'espace, la question centrale de l'analyse économique et rattachent ces phénomènes aux formes sociales en vigueur"* (BOYER, 1986). Genèse et évolution des formes institutionnelles sont au cœur de l'analyse économique et la régulation se définit comme *"la conjonction des mécanismes concourant à la reproduction d'ensemble"*. La formation participe à cette *"reproduction d'ensemble"* de la société et la théorie de la régulation s'offre comme un autre cadre de référence pour l'analyse macro-économique de la relation emploi-formation.

---

<sup>6</sup> Le terme est introduit par KERR au milieu des années cinquante dans un texte publié sous un titre évocateur : *"La balkanisation du marché du travail"*.

**En opposition complète** avec les théories néoclassiques, **les économistes "radicaux"** revendiquent leur attachement au marxisme et voient dans la segmentation des institutionnalistes un produit de la lutte des classes, une division surtout utile pour exploiter la main-d'oeuvre. *"Les caractéristiques des travailleurs qui seront évaluées par les employeurs et qui constituent donc le capital humain ne se limitent pas aux aptitudes techniques et aux capacités productives abstraites. En particulier, de tels attributs tels que la race, le sexe, l'âge, l'ethnie et les titres formels, dont la prise en compte n'est presque jamais considérée comme pertinente dans la logique de la production capitaliste, sont utilisés pour fragmenter la force de travail et réduire la formation potentielle de coalitions à l'intérieur de la forme."*<sup>7</sup> Pour l'école radicale, les théoriciens du capital humain se trompent en considérant que la valeur économique de l'éducation réside principalement dans le développement cognitif de la population active : la réussite dans la plupart des emplois dépend très peu des connaissances théoriques directement utilisables mais davantage d'éléments non cognitifs de la personnalité. A leurs yeux donc, la mission du système d'éducation et de formation est d'inculquer les attitudes et valeurs nécessaires à une bonne adaptation à l'économie capitaliste.

## **DEUXIÈME DÉFI : S'EXTRAIRE D'UN ÉCONOMISME DOMINANT ET DE SES SOLUTIONS CLÉ EN MAIN**

On serait tenté de dire que les mots semblent parfois commander les locuteurs à leur insu et que sans explicitation de ces présupposés, il paraît difficile de trouver de réelles solutions innovantes, en matière de formation notamment.

Deux processus auto-correctifs sont couramment à l'œuvre dans *"les prémisses épistémologiques naturels"*<sup>8</sup> des responsables d'entreprise interrogés :

- *"la sphère du langage économique est étendue jusqu'à intégrer les aspects dissonnants de la réalité (tendance des langages à devenir totalisants) ;*
- *la réalité est transformée de façon à la faire coïncider avec les projections du langage économique (processus auto-réalisateur)"* (id. 1989 : 71).

Comme tout type de langage, celui-ci joue un rôle de filtre qui assure une convergence entre prémisses, visions du monde postulées par les langages formalisés et éléments du réel dès lors retenus.

### **L'idée partagée d'une course générale à la flexibilité**

Le discours commun à tous nos chefs de petites entreprises évoque une lancinante demande : l'impact de la crise impose la recherche d'une plus grande flexibilité, une organisation plus souple du travail, une remise en cause de la hiérarchie antérieure des qualifications, et par voie de conséquence des salaires, et l'exigence d'un surcroît de formation. Cette "course générale à la flexibilité" est inscrite au cœur de la loi quinquennale relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle de décembre 1993 et déclinée plus tard dans le rapport Virville : l'accélération de l'ajustement de l'emploi (reconversions), la variation de la durée du travail (annualisation), la sensibilité des taux d'activité à la conjoncture (chômage partiel), l'essor des formes particulières d'emploi (contrats aidés, mesures jeunes...), la recherche d'un plus grande efficacité du système

---

<sup>7</sup> BOWLES et GINTIS 1975, cités par J.J. PAUL, 1989.

<sup>8</sup> L'expression est de G. BAROUCH 1989. La décision en miettes. Paris, L'Harmattan, page 166.

de formation et de requalification (cahiers des charges, labellisation, individualisation des parcours de formation, démarche Qualité...), etc. Dans ce processus, la qualification de la main-d'oeuvre -sa polyvalence en particulier- joue un rôle important qui explique aux dires de l'écrasante majorité de nos 205 employeurs l'utilisation permanente de la formation comme moyen de gestion "des ressources humaines".

### **L'aperçu d'une politique paradoxale d'emploi et de formation**

Questionnés sur la l'éventualité qu'ils créent un emploi dans les 18 mois suivant l'enquête de terrain (avril 1996), 36% de ces chefs d'entreprise<sup>9</sup> répondent par l'affirmative. Dans cette hypothèse idéale, ce sont préférentiellement des ouvriers qualifiés (36,8%), des employés qualifiés ensuite (19%) et dans un très petit nombre de cas des techniciens ou agents de maîtrise qui sont recrutés ; les ingénieurs et cadres supérieurs d'une part et les ouvriers et employés non qualifiés d'autre part ne sont par contre jamais évoqués.

Représentation en soi d'un marché du travail segmenté, ces quelques chiffres associés à des commentaires sur la politique de l'emploi recherchée par l'entreprise sont riches d'enseignements :

- les pratiques d'embauche sont plutôt "homogènes" au vu de la faible dispersion des réponses sur l'ensemble des groupes socio-professionnels et visent accentuer la *"concurrence pour l'emploi"* pour bénéficier des déclassements qui en découlent ;
- explicitées, ces pratiques expriment une représentation de la segmentation du marché du travail, on vient de le dire, et la prééminence de créneaux dans lesquels l'efficacité technique et la spécialisation exigées définissent toute la compétence.
- Enfin, la formation introduite très diversement en situation de travail participe directement à la gestion interne de la main-d'œuvre en permettant de reprofiler qualifications et compétences professionnelles. L'enjeu n'est pas tant d'ordre quantitatif mais plutôt qualitatif qui redéfinit *"la place et la composition du facteur humain dans la combinaison des grands facteurs de production"* <sup>10</sup>.

Ce sont les références aux modèles néoclassiques qui abondent, centrées sur la rationalité individuelle, celles-là mêmes qui justifient un recours très conventionnel en matière de formation des personnels, en réponse à des besoins individuels au mieux agrégés dans le cadre d'un plan.

---

<sup>9</sup> L'enquête de terrain réalisée en 1996 par contact direct auprès de 205 chefs d'entreprise de Midi-Pyrénées, plus particulièrement dans le département du Tarn, portait sur les thèmes suivants : évaluation de l'existant en termes de politiques de formation et d'emploi dans les PME-PMI, inventaire des pistes prospectives plutôt innovantes, définition de nouveaux contenus et de nouvelles organisations de la formation. Les dirigeants ont été consultés à partir d'une grille d'entretien, selon une méthodologie de type quantitatif et qualitatif.

La répartition des entreprises enquêtées est la suivante concernant la taille et le secteur d'activité :

- moins de 10 salariés (29%), de 10 à 19 salariés (27%), de 20 à 49 salariés (25%), plus de 50 salariés (19%).
- industries manufacturières (37%), commerce (20%), immobilier et services aux entreprises (18%), activités financières (8%), construction (7%), transports et communications (6%), santé (4%).

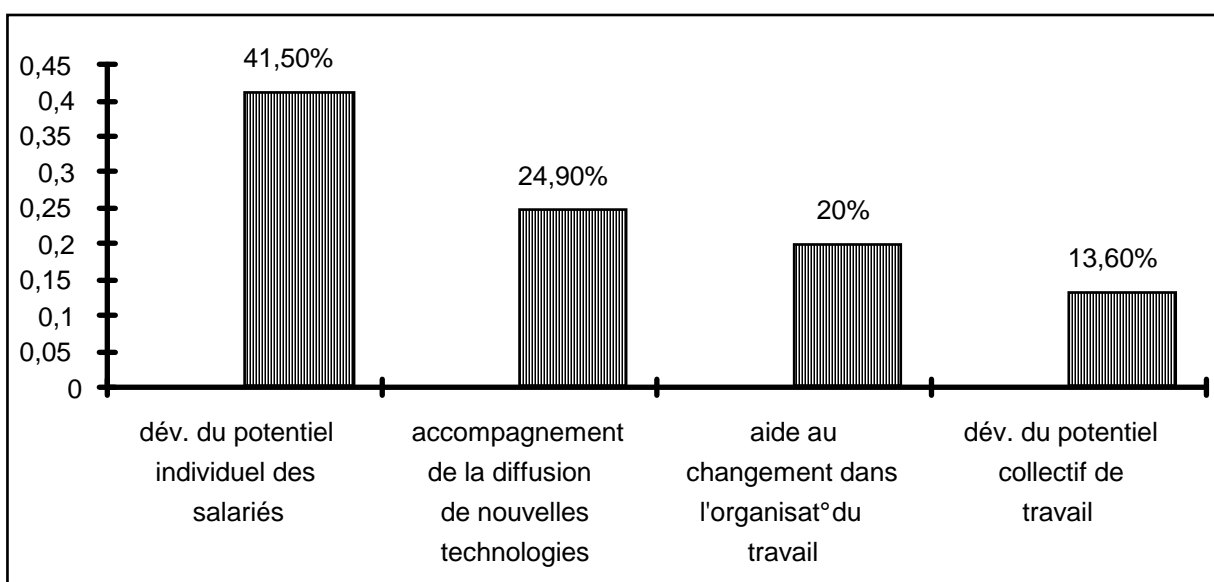
Cette étude de besoins et de faisabilité a été réalisée à la demande des collectivités locales du Tarn intéressées par le développement d'actions de formation continue universitaires dans ce département.

<sup>10</sup> J.M. BARBIER, F. BERTON, J.J. BORU 1996. Situations de travail et formation. Paris, L'Harmattan, page 17.

### TROISIÈME DÉFI : DÉVELOPPER DES CONTENUS DE FORMATION CONTINUE PLUS INNOVANTS

Globalement interrogés sur l'intérêt accordé à la formation continue, les chefs d'entreprise interviewés répondent massivement de façon positive (95%) ; plus de la moitié d'entre eux affirment même que l'investissement dans la formation permet d'augmenter la productivité. Discours certes, mais discours tout de même révélateur de la prise en compte *"des mutations dans les modes de mobilisation des ressources humaines fondées sur la généralisation du recours aux ressources cognitives et affectives des salariés ."* (J.M. BARBIER, F. BERTON., J.J. BORU, 1996 : 17).

**L'intérêt que présente la formation continue aux yeux de ces dirigeants de PME-PMI réside prioritairement dans le développement du potentiel individuel des salariés.**



Les taux de réponse permettent en effet de constater que la formation professionnelle continue est jugée utile parce qu'elle constitue un outil de gestion des ressources humaines : la FPC offre en premier la possibilité de développer le potentiel individuel des salariés et, par effet de cumul supposé, le potentiel du collectif de travail.

Réalité ou illusion lyrique que cette image de gisements inexploités de productivité ?

Les principes de la théorie du capital humain trouvent à s'actualiser dans les propos de ces dirigeants de PME-PMI plutôt prêts, dans leur majorité, à favoriser l'investissement en capital humain par la formation, à la condition que cette dernière assure un accroissement de la productivité et de la rentabilité de l'entreprise. Ce type de représentations et de pratiques s'inscrit bien dans une logique économique et marchande qui tend à maximaliser les ressources professionnelles des salariés mais également les capacités productrices des technologies elle-mêmes (24,9%).

L'amélioration de la professionnalité des fonctions opératives ou plus intellectuelles d'accompagnement de la production doivent logiquement conduire à des mutations organisationnelles (20%). C'est le pari que font certains responsables en investissant dans le développement d'une dimension cognitive des processus de

production susceptible à leurs yeux de maximiser les rendements. Mais ce sont surtout les plus grandes structures industrielles de notre échantillon qui sont concernées par des changements dans l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. Si cette manière de voir et d'agir est porteuse d'innovation, elle est encore très largement minoritaire dans les plus petites entreprises de notre étude.

Quelles sont les actions réalisées l'année précédant l'étude (1995), engagées ou prévues au moment de l'entretien (1996) et idéalement souhaitées par les dirigeants pour les deux années à venir (1997 et 1998) ?

	chefs d'entreprise	ingénieurs et cadres supérieurs	techniciens supérieurs, cadres inter.	techniciens et agents de maîtrise	employés qualifiés	ouvriers qualifiés	ouvriers et employés non qualifiés
% de stagiaires: formations réalisées en 1995- 96	2,3	6,6	6,1	14,4	<b>34,2</b>	<b>34,3</b>	2,1
% de stagiaires envisagés dans une formation idéale (1997-98)	<b>7,6</b> (+)	3 (-)	4,2 (-)	10 (-)	13,7 (-)	<b>56,3</b> (+)	<b>5,2</b> (+)

Comme dit précédemment, on constate qu'employés et ouvriers qualifiés sont non seulement les bénéficiaires des créations d'emploi éventuelles mais également des actions de formation continue : la majorité des actions de professionnalisation réalisées dans les entreprises en 1995-96 a effectivement concerné cette catégorie de main-d'œuvre. Fait encore plus paradoxal encore : dans un scénario idéal, la formation des cadres, techniciens, agents de maîtrise et employés se trouve très significativement réduite au bénéfice des dirigeants eux-mêmes et des ouvriers qualifiés encore. La question de la formation et de l'emploi ne peut être par conséquent dissociée de celle de l'organisation de la production et de la gestion prévisionnelle du marché interne du travail des entreprises, notamment en ce qui concerne les tâches d'exécution. Les principes de production qui régissent ce type d'organisation sont toujours ceux du "*modèle de standardisation*"<sup>11</sup> correspondant à la production de masse, au cloisonnement des services, à la sectorisation des fonctions avec une forte centralisation des décisions et "*l'entreprise (reste) une coalition politique dans laquelle le dirigeant joue le rôle d'arbitre politique.*" (MARCH, 1991 : 27).

### **Les contenus des actions de formation continue demeurent traditionnels dans la plupart des entreprises enquêtées.**

La nature des contenus de formation les plus suivis en 1995 et en 1996 par le personnel des entreprises enquêtées corroborent nos remarques. Les domaines de formation sont classés en trois groupes selon leur ordre d'importance : tout d'abord informatique-bureautique, formations techniques spécifiques et générales,

<sup>11</sup> F. BERTON, E. OLLAGNIER, 1996. Situations de travail et formation. Paris, L'Harmattan, page 117.



comptabilité-gestion-finances, ensuite sécurité-hygiène-environnement, qualité et contrôle, enfin langues, juridique et administratif, produits-matériel-SAV et marketing-action commerciale.

Dans un tel classement la formation ne se définit pas, à travers sa réalisation du moins, comme un enjeu stratégique mais plutôt comme un accompagnement nécessaire. Le "*pilotage de la production par la demande*" mériterait sûrement une place beaucoup mieux affirmée pour des formations centrées sur la qualité, par exemple.

S'agit-il là d'une réelle difficulté à trouver des réponses appropriées à des demandes non satisfaites ou d'une forme de suivisme incontournable ? Quoi qu'il en soit, ce ne sont manifestement pas les contenus qui "innovent"...

#### **QUATRIÈME DÉFI : INNOVER EN MATIÈRE D'INGÉNIERIE DE FORMATION**

Les responsables de PME-PMI interrogés ont été invités à avancer des solutions en termes de formation professionnelle. Reste à apprécier le caractère effectivement novateur de ces propositions dans un système d'intelligibilité dominant à caractère strictement économique.

C'est principalement au niveau de l'organisation des actions de FPC que des innovations sont suggérées et attendues par ces chefs d'entreprise, les contenus de formation réellement nouveaux étant fort peu représentés comme nous venons de le voir brièvement.

**Les formations ouvertes et formations en situation de travail sont plébiscitées.** 70% des dirigeants consultés réclament l'organisation de formations ouvertes et de formations en situation de travail. Les chefs d'entreprise, peu disponibles, valorisent les dispositifs de formation les plus souplesment agencés, des formations ouvertes tout particulièrement pour eux-mêmes, les formations en situation de travail étant avant tout retenues pour les salariés. Présentant idéalement des commodités d'organisation pour l'entreprise, ces réponses "sur mesure" doivent aussi contribuer à intégrer de façon soutenue et durable la formation dans les situations professionnelles.

Seules des combinaisons très variables sont jugées adaptées à la mobilité recherchée dans les entreprises et seules encore elles paraissent permettre de générer ou d'entretenir des dynamiques tant organisationnelles que personnelles. Cette logique du "sur mesure" impose nécessairement une large délocalisation des interventions, une gestion très souple des horaires, des temps et des rythmes de formation.

Dès lors, la formation ouverte et à distance apparaît comme une réponse des plus pertinentes.

Pourtant **la formation à distance reste bien peu utilisée.** Et parmi les choix idéaux, la formation à distance n'est retenue que lorsqu'elle est combinée à des modes de formation "en présentiel" sur lesquels elle doit nécessairement prendre appui : si la moitié de nos dirigeants de PME-PMI avancent cette formule, les autres préfèrent toujours un type de formation plus conventionnel, ce qui laisse à penser que la formation à distance peut rester longtemps encore insuffisamment développée s'il n'y a pas de démarche volontariste en matière d'offre (multimédia, internet).

**Les pratiques d'alternance** devraient tenir une place très importante (25%) ou importante (53%) dans l'organisation même des actions de formation professionnelle continue : alternance de postes, de temps de production et de formation, de temps de travail et de temps personnel aussi.

Ce sont principalement les plus grosses structures qui préconisent cet élargissement de dispositifs traditionnellement réservés au public jeune, entreprises qui assurent souvent la formation elles-mêmes. Dans le droit fil de cette logique, **le tutorat** devrait tenir une place très importante (36%) ou importante (44%), bien au-delà encore des pratiques propres au public jeune et la demande de formation au tutorat ne se limite pas comme souvent aux entreprises des secteurs primaire et secondaire, même si elle prédomine dans les industries.

**Les pratiques d'autoformation en entreprise ou en centre de ressources sont elles aussi largement valorisées.** La place accordée à l'autoformation est jugée très importante (31%) ou importante (56%) en matière de formation continue. Formation par l'expérience professionnelle, résolution de problèmes de terrain, organisation de contextes de travail formateurs, analyse de pratiques professionnelles et implication dans un projet de formation sont les propositions qui contribuent le plus fortement à l'autoformation selon la majorité des dirigeants consultés. Les pratiques d'autoformation en centre de ressources (consultation de banques de données par exemple) se développeraient utilement à la condition de pouvoir trouver une personne-ressource capable de guider les utilisateurs dans leur choix et disponible pour assurer un suivi. En complémentarité, **l'activité de conseil personnalisé et d'accompagnement en formation** est fortement souhaitée en tant que dispositif d'intervention en entreprise (75% de réponses positives), mais pour les dirigeants et les cadres essentiellement.

Autoformation, formation ouverte et à distance, alternance et tutorat, conseil et accompagnement : l'ensemble de ces résultats traduit avant tout le fait que l'individualisation des pratiques et des parcours de formation soitt devenu un principe fort pour les chefs d'entreprise, qu'il s'agisse de la formation pour eux-mêmes ou pour les salariés. L'individualisation permet notamment plus de flexibilité et l'utilisation des temps morts de production pour la formation, ce qui en réduit d'autant les coûts<sup>12</sup> comme nous l'avions vu en présentant les théories économiques du marché du travail précédemment. En posant de façon indirecte l'entreprise comme milieu éducatif, ce qui est le cas de la majorité des dirigeants consultés, l'individualisation participe à la recherche de nouveaux modes d'intégration, de nouvelles formes de socialisation, de nouveaux liens (entretiens individuels d'évaluation, salaires personnalisés, etc).

Moyen commode pour prendre en compte les contraintes de gestion et de management, l'individualisation en formation peut être la meilleure ou la pire des solutions ; toute gestion cherchant à minimiser les coûts et maximiser les profits, le danger réside dans la recherche seule d'une réduction des coûts à travers l'extension de dispositifs proposant la formation en libre-service.

Il paraît primordial de replacer chaque solution retenue dans le système d'intelligibilité qui lui a donné sens. Postulant une rationalité individuelle les modèles économiques néoclassiques alimentent massivement les représentations des chefs de petites et moyennes entreprises interrogés, au point de ne

---

<sup>12</sup> L'accord du 3 juillet 1991 impute une partie du temps de formation sur le temps libre de l'individu.

pas toujours leur permettre de concevoir des solutions innovantes en matière de formation et d'emploi, même si les nouveaux défis sont identifiés. L'analyse des enjeux en amont des mises en œuvre invite à se prémunir contre les discours prophétiques et les dérives afférentes.

## **BIBLIOGRAPHIE**

BARBIER J.M. 1996. **Savoirs théoriques et savoirs d'action**. Paris, PUF.

BARBIER J.M., BERTON F., BORU J.J. 1996. **Situations de travail et formation**. Paris, L'Harmattan.

BAROUCH G. 1989. **La décision en miettes**. Paris, L'Harmattan.

BERTON F., OLLAGNIER E. 1996. Transformation de la formation et transformation des organisations. In **Situations de travail et formation**, ouvrage coordonné par J.M. BARBIER, F. BERTON, J.J. BORU. Paris, L'Harmattan.

BOYER R. 1986. **La théorie de la régulation : une analyse critique**. Paris, La Découverte.

FORRESTER V. 1996. **L'horreur économique**. Paris, Fayard.

FOURNET M. juin 1995. Les chefs d'entreprise et le retour à l'emploi des chômeurs de longue durée. **6 pages de l'INSEE Midi-Pyrénées**.

FOURNET M., BEDIN V. 1996. **Entreprises, emploi et formation continue : quelles perspectives dans le Tarn ?** Rapport d'étude réalisé à la demande du Syndicat Mixte de Développement de l'Enseignement Supérieur Albi-Tarn. Service de la Formation Continue de l'Université de Toulouse-Le Mirail.

FOURNET M., BEDIN V. novembre 1996. Les entreprises et les nouvelles technologies en formation : vous avez dit NTIC ? **Trajectoires Midi-Pyrénées** (publication du CARIF-OREF Midi-Pyrénées).

MARCH J.G. 1991. **Décisions et organisations**. Paris, Les Editions d'Organisation.

PAUL J.J. 1989. **La relation formation-emploi**. Paris, Economica.

PERROT A. 1992. **Les nouvelles théories du marché du travail**. Paris, La Découverte.

TANGUY L. et al. 1986. **L'introuvable relation formation-emploi**. Paris, La Documentation Française.